

Asiakaskeskeisen myyntiprosessin mallintaminen

Joona Luomala

Opinnäytetyö

Tradenomi

Joulukuu 2017

Liiketalouden koulutusohjelma

Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala

Tekijä(t) Luomala, Joonas	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Joulukuu 2017
	Sivumäärä 51	Julkaisun kieli Suomi
		Verkkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Asiakaskeskeisen myyntiprosessin mallintaminen		
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) Pyykkönen Ritva		
Toimeksiantaja(t) Yritys X		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, kuinka myyntiprosessi voidaan rakentaa asiakas- tarpeiden kautta. Työssä selvitettiin, kuinka organisaatio ja sen jäsenet kokevat myyntipro- sessin nyt ja miten sitä voitaisiin parantaa. Vastavuoroisesti tutkittiin asiakkaiden näkökul- maa siitä, millaiseen ostoprosessiin he kokevat nyt osallistuvansa. Tarkoituksena oli raken- taa toimeksiantajaorganisaatiolle myyntiprosessimalli, jossa on huomiotuna myös asia- kasnäkökulma.</p> <p>Tutkimus suoritettiin kvalitatiivisena tutkimuksena eli laadullisena tutkimuksena, jossa haastateltiin sekä myynti- että asiakasorganisaatioiden jäseniä. Haastatellut olivat organi- saatioissaan eri tehtävissä. Myyntiorganisaation jäsenet työskentelivät joko myyntiä tuke- vassa tai suorassa myyntityössä. Asiakasorganisaatiosta haastatellut olivat suoraan hankin- taan liittyvissä tehtävissä. Haastatteluissa selvisi, että prosessimallit olivat tuttuja, mutta niiden systemaattinen käyttö osittain vierasta.</p> <p>Tulosten perusteella voidaan huomata, että myyntiprosessin ja ostoprosessin yhteen liittä- minen on mahdollista, muttei sitä ole tehty laajasti. Toisaalta kävi ilmi, että prosessien tun- temus sekä myynti- että osto-organisaatioissa ei ollut täydellistä ja että erityisesti ostajien väliset kokemukset ja tietämykset erosivat merkittävästi.</p> <p>Tutkimus perustuu haastatteluihin ja niistä saatuihin tietoihin. Koska sekä myyjät että osta- jat elävät osana aikaansa, kuvaa saavutettu myyntiprosessin malli senhetkistä tilannetta. Muuttuva lainsäädäntö tai liiketoiminnan murros saattavat aikaansaada tähän suuriakin muutoksia lyhyessä ajanjaksossa.</p>		
Avainsanat (asiasanat) myyntiprosessi, ostoprosessi, b2b-markkinat		
Muut tiedot <i>Liitteet 1 sekä 3-6 ovat salassa pidettäviä, jotka on poistettu julkisesta työstä. Salassapidon peruste Julkisuuslain 621/1999 24§, kohta 17, yrityksen liike- tai ammattisalaisuus. Salassapitoaika kymme- nen (10) vuotta, salassapito päättyy 20.11.2027</i>		

Description

Author(s) Luomala, Joonas	Type of publication Bachelor's thesis	Date December 2017
		Language of publication: Finnish
	Number of pages 51	Permission for web publication: x
Title of publication Modeling customer oriented sales process		
Degree programme Business Administration		
Supervisor(s) Pyykkönen, Ritva		
Assigned by Company X		
<p>Abstract</p> <p>The purpose of this study was to investigate how sales processes can be built through customer needs. In this study, it was investigated how an organization and its members see the sales process right now and how it can be improved. On the other hand, this study also investigated how customers find the sales process in this moment. The purpose was to build a new sales process model for the customer company. The model also takes notice of the perspective of customers.</p> <p>The study was done with qualitative research. In the interviews there were both members of the selling organization as well members of the customer organizations. People who were interviewed worked in different positions in their organization. In the sales organization, all the interviewed employees were working either directly in sales or in sales support. In the customer organizations all the interviewed employees had a direct connection with buying. In the interviews it was found that the process models were familiar, but knowing how to use them was more uncommon.</p> <p>According to the findings it is possible to notice that both the selling and buying processes can be connected together, but so far there is room for improvement. On the other hand, it was clear that not all the interviewed employees were familiar with the processes and there were big differences on knowledge levels between the interviewed.</p> <p>The study is based on interviews during this time and on information that has been gathered during those interviews. Because findings are based on the interviews, they depict that point in time. Changes in legislation or in business can cause big changes in a short time.</p>		
Keywords/tags (subjects) selling process, buying process, B2B-markets		
<p>Miscellaneous</p> <p><i>Attachment 1 and 3-6 are to be kept confidential and have been removed from the public thesis. This is based on Julkisuuslaki 621/1999 24.17 §. The period of confidentiality is ten (10) years, the period of confidentiality ends on 20.11.2027.</i></p>		

Sisältö

1	Johdanto	2
2	Tutkimusasetelma	4
2.1	Tutkimusongelma sekä tutkimuskysymykset.....	4
2.2	Tutkimusmenetelmä	5
3	Osto- ja myyntiprosessit osana myyntityötä.....	12
3.1	Käytettävä terminologia	12
3.2	Ostoprosessi	14
3.3	Myyntiprosessi	21
4	Tutkimuksen tulokset	27
5	Johtopäätökset.....	27
6	Pohdinta.....	28
	Lähteet	28
	Liitteet.....	31
	Liite 1. Toimeksiantajayrityksen esittely	31
	Liite 2. Teemahaastattelurunko	31
	Liite 3. Myyntihenkilöstön haasteet	32
	Liite 4. Asiakkaiden rooli	32
	Liite 5. Johtopäätökset	32
	Liite 6. Pohdinta	32

Kuviot

Kuvio 1. Ostoprosessin vaiheet	16
Kuvio 2. Myyntiprosessin vaiheet	24

1 Johdanto

Tutkimusaiheeksi valikoitui asiakaskeskeisin myyntiprosessin mallintaminen. Syy tähän valintaan on, että usein pienille yrityksille, jotka myyvät teknologisesti kehittyneitä tuotteita ja ovat tuoteorientoituneita, on syntynyt tapa rakentaa myös myyntimenetelmä teknologian kautta. Tämä taas saattaa johtaa siihen, että myyntiargumentit eivät kohtaa lainkaan asiakkaita askarruttavissa kysymyksissä ja täten eivät herätä asiakkaisissa lainkaan kiinnostusta tai auta heitä eteenpäin pyrkimyksissään ostaa tuote.

Aloilla, joilla toimii useita toimijoita ja on käytössä useita erilaisia toimintatapoja, on myyjillä myös useita mahdollisuuksia rakentaa omaa ratkaisuaan myyntityöhön jo olemassa olevien toimijoiden ja tapojen viidakosta. Aloilla, joilla myyntiorganisaatio tukee asiakasta koko hankintaprosessin ajan ja myyjän rooli on osittain toimia asiantuntijana, on tärkeää, että myyntityö ohjautuu asiakkaiden tarpeiden mukaisesti. Myyntiorganisaatioiden täytyy kehittyä jatkuvasti ja seurata laajennettua toimintaympäristöään ahkerasti. Aloilla, joissa kolmannella osapuolella on suuri merkitys kaupanteossa, on myyjän pystyttävä huomioimaan myyntityössään myös nämä toimintaympäristönsä muutokset.

Tutkimuskohteenani on yrityksen myyntiprosessi ja se, kuinka asiakkaiden tarpeet tulisi linkittää myyntiprosessiin. Myyntiprosessi on aina yksilöllinen, ja se vaihtelee myyjästä toiseen, vaikka yritys olisikin luonut prosessimallin, jonka pohjalta myyntityötä toteutetaan. On tärkeää, että myyntiprosessi vastaa oikeasti asiakkaan tarpeisiin hänen ostoprosessissaan eikä vain noudata tarkasti jotain teoreettista myyntimallia, joita löytyy useita.

Opinnäytetyön tarkoituksena on mallintaa myyntiprosessimalli, jossa on huomioitu asiakkaiden tarpeet ja kehittää myyntiprosessia. Näin organisaatiolla olisi malli, jonka kehottamat toimenpiteet vastaisivat oikeasti asiakkaiden kohtaamiin haasteisiin sekä

veisivät myyntiprosessia eteenpäin. Tämä auttaa organisaatiota integroimaan uusia työntekijöitä sekä nopeuttamaan heidän perehdytystään. Myyntiprosessimalli myös yhdenmukaistaa työntekijöiden toimintoja ja antaa heille mahdollisuuden rakentaa siitä omanlaisensa.

Tutkimus on rajattu yhteen organisaatioon sekä sen asiakassuhteisiin ja myyntityöhön. Tämä ei kuitenkaan rajoita tutkimuksen käytettävyyttä myös muiden vastaavien teknologiakeskeisten organisaatioiden tarkastelussa. Koska opinnäytetyö on osittain luottamuksellinen, toimeksiantajan tarkempi kuvailu löytyy liitteestä yksi, joka ei ole julkinen.

Viitekehyksessä käsitellään erilaisia yrityksen myyntitapahtumaan liittyviä prosesseja sekä myyntityötä. Viitekehysten pääpaino on prosesseilla, jotka suoraan liittyvät myyntiin ja tarkoitus on tutkia, kuinka ne omalta osaltaan vaikuttavat myynti- ja ostopahtumaan. Tässä työssä ei käsitellä markkinointiin ja aikaiseen myynti- ja pr-työhön liittyviä asioita, vaan keskitytään tutkimaan jo syntyneen asiakassuhteen kehittämistä ja ohjaamista kohti kauppaa. Viitekehyksessä syvennyttään myynti- ja ostoprosesseihin sekä niihin välittömästi liittyviin käsitteisiin. Tavoitteena on muodostaa ehjä kuva siitä, mitä myynti- ja ostoprosessi ovat sekä miten ne ovat riippuvaisia toisistaan.

Työ rakentuu neljästä eri osasta. Ensimmäisessä osassa käsitellään työn aihepiiriä sekä tutkimusasetelmaa, jonka perusteella työtä on toteutettu. Toinen osa käsittelee teoreettista viitekehystä, jonka ympärille opinnäytetyö on rakennettu. Esiteltäviä käsitteitä ovat business to business -markkinat, asiakasprosessi ja myyntiprosessi. Kolmas osa keskittyy empiirisen tutkimuksen toteutukseen sekä tarkastelee toteutuksen laadukkuutta, virheherkkyyttä ja toteutustapaa. Viimeinen eli neljäs osa koostuu tutkimustuloksista, niiden analysoinnista, tutkimuslöydöksistä sekä jatkotutkimusaiheista, joiden avulla tehtyä tutkimusta voitaisiin syventää ja kehittää.

2 Tutkimusasetelma

2.1 Tutkimusongelma sekä tutkimuskysymykset

Tutkimusongelman tarkoituksena on määritellä, mistä näkökulmasta tutkimusta lähestytään ja miten sitä on rajattu. Tutkimusta tehdessä täytyy huomioida, että tutkimusongelma kehittyy työn mukana ja siihen tulee tarkistuksia työn aikana. Tutkimusongelman tarkoituksena on ohjata sekä työn viitekehystä, että tutkimusosaa. (Henttonen, 2008.)

Tutkimusongelma määriteltiin seuraavalla tavalla: tuloksellisen myyntiprosessin kehittäminen.

Tämän ongelman pohjalta laaditaan kolme tutkimuskysymystä. Näihin kysymyksiin haetaan vastauksia toteutetulla tutkimuksella, jotta tutkimusongelmaan saataisiin vastaus, miten myyntityö vaiheistetaan oikein.

1. Miten myyntihenkilöstö kokee myyntiprosessin?
2. Miten asiakkaat kokevat osto- ja myyntiprosessin?
3. Millainen on asiakaskeskeinen myyntiprosessimalli?

Tutkimusmenetelmä on kvalitatiivinen. Tarkoituksena on tutkia B2B-ostoprosessiin kytkeytyvää asiakaspolkua ja tunnistaa siitä myyntityön kriittisiä pisteitä. Tutkimus toteutetaan kaksiosaisena. Ensin haastatellaan myyntiorganisaatiota, minkä tarkoituksena on hahmottaa, kuinka myynnistä vastaavat ihmiset käsittävät myyntityönsä. Tämän jälkeen tutkimus toteutetaan asiakkaille, joilta kerätään tietoa, kuinka he kokevat myyjien tekemän työn.

Aineistonkeruumenetelmänä tullaan käyttämään teemahaastattelua, jossa haastattelutavaa ohjataan kevyesti suurempien raamien sisällä ja hän saa itse vaikuttaa runsaasti ulosantiin. Teemahaastattelu on avointa haastattelua ohjatumpi haastattelu, jossa puheenaiheita ja teemoja on valittu ennakkoon, mutta niiden välillä voidaan kuitenkin liikkua joustavasti ilman strukturoitua formaattia (Eskola & Suoranta 2000, 96–97).

Haastattelua varten otetaan yhteyttä tutkittavan yrityksen myyntityöntekijöihin sekä henkilöihin, joiden työ on kytköksissä vahvasti myyntiin. Asiakasryhmistä halutaan etsiä kahdesta kolmeen keskeisintä asiakasryhmää. Tällöin voidaan tutkia myös erilaisten asiakasryhmien välisiä eroja sekä sitä, millaiset asiat pysyvät muuttumattomina.

2.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkittavaa aihetta ei tunneta entuudestaan, eikä kaikkia siihen liittyviä tekijöitä voida tunnistaa etukäteen, joten tutkimus suoritetaan kvalitatiivisena. Kvalitatiivinen tutkimus on toimivampi rakentaa kompleksisen tutkimusaiheen ympärille, kun etsittäviin kysymyksiin ei ole helppoja kyllä/ei-vastauksia, tai kysymysten rakentaminen on jo sellaisenaan haastavaa (Shuttlework, 2008).

Kvalitatiivinen tutkimus sellaisenaan mahdollistaa uusien ajatusten ja mallien luomisen, kun taas kvantitatiivisella tutkimuksella päästään enemmänkin tutkimaan jo olemassa olevien mallien käyttäytymistä, sisäistämistä ja toimintaa erilaisissa ympäristöissä ja kokoonpanoissa. Toisaalta kvalitatiivinen tutkimus antaa myös vastauksia miksi-kysymyksiin, kun taas kvantitatiivinen vain kertoo niiden olemassaolosta ja antaa laajemman otantajoukon avulla selvemmän kuvan siitä, kuinka vahvana joku asia ilmenee. Kvalitatiivisen tutkimuksen etuihin kuuluu, että sen avulla tutkimuksessa voidaan pureutua syvemmälle perustavanlaatuisiin kysymyksiin, miksi joku käyttäytymismalli ja toimintametodi toteutetaan juuri niin kuin se toteutetaan. (Manderbacka & Jylhä 2000.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen haasteet verrattuna kvantitatiivisen tutkimukseen ovat aineiston tutkimisen ja vertailun vaikeus, koska saatua aineistoa ei voida esittää numeerisessa muodossa, ja täten matemaattinen tarkastelu ei ole mahdollista. Myös tutkimuksen toistettavuus on tällaisessa tutkimuksessa huomattavasti haastavampaa, koska merkittävä osa tutkimusympäristöstä ja tilannetta on haastattelija itse. Ilman samaa haastattelijaa on täysin samanlaiseen tutkimustilanteeseen vaikea päästä. (Shuttlework 2008.)

Tässä kvalitatiivisessa tutkimuksessa on kyseessä kehittämistutkimus, joka yhdistää syklisesti teoreettisen kehittämisen, sekä kokeellisen testaamisen. Kehittämistutki-

mus voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen, joista ensimmäisessä suunnitellaan ja valmistellaan tutkimusta. Toisessa vaiheessa tutkimusta suoritetaan tarveanalyysi, jossa kartoitetaan lähtötaso ja kehittämisen kohteet. Kolmannessa vaiheessa tuotetaan kehittämistuotos, jossa tarveanalyysin perustilanteesta on rakennettu malli, joka kehittää organisaatiota tai ymmärrystä. (Edelson 2002.)

Tässä tutkimuksessa toteutuu erityisesti vaiheet 1 ja 2. Työn teoreettinen viitekehys on rakennettu niin, että sen avulla voidaan ymmärtää yleisimmät ratkaisut myyntiprosessin kehittämiseen. Tutkimus on rakennettu vaiheen kaksi eli tarveanalyysin tekemiseksi. Siinä tarkastetaan kohde yrityksen lähtötaso, sekä selvitetään kehittämis-kohteet. Kolmas vaihe kietoutuu yhteen työn tuloksen, eli myyntiprosessimallin kanssa. Työn tuloksena voidaan siis pitää tätä myyntiprosessimallinnusta, joka on tuotettu pohjatietojen sekä kehitysideoiden pohjalta, jotta toimeksiantaja voi sen avulla kehittää toimintaansa.

Kehittämistutkimusta voidaan pitää metodina, jossa edistetään muutosta paikallisella tasolla. Kehittämistutkimus yhdistää teoriaa ja käytäntöä muodostaen niistä synteessin, jonka tarkoituksena on kehittää tai ratkoa organisaatioiden ja yhteisöjen haasteita. Tämä tutkimus usein yhdistää ja altistaa koko tutkittavan organisaation pohtimaan käytännönläheisesti ratkaistavaa haastetta. (Cohen, Manion & Morrison 2007, 303–304, 309.)

Aineiston kerääminen

Tutkimuksessa on tarkoitus tunnistaa asiakasprosessin vaiheet sekä löytää myyntityötä merkittävästi helpottavia tekijöitä. Näitä tekijöitä etsittiin sekä myyntityön osaajista että asiakkaista, jotka kokevat myyntityön.

Tutkimus toteutetaan kahdessa vaiheessa. Ensin suoritetaan teemahaastatteluita yrityksen henkilöstölle, jonka jälkeen suoritetaan haastattelut asiakkaille. Myös asiakashaastattelut ovat teemahaastatteluita. Nämä haastattelut porrastetaan, jotta teemoja asiakashaastatteluihin voidaan kehittää yrityksen henkilöstöltä tulleen tiedon avulla. Tutkimuksessa haastatellut henkilöt valikoituvat sattumanvaraisesti asiakasjoukosta.

Kaikki haastattelut suoritti sama henkilö ja haastattelut suoritettiin lyhyen ajan sisällä, jotta haastatteluteknisesti ei syntyisi merkittäviä eroja. Haastattelut suoritettiin henkilöstön osalta samassa tilassa, jokainen eripäivänä, mutta kuitenkin lyhyen ajan sisällä kesäkuussa 2016. Henkilökunnasta haastateltiin kaikki myyntityötä tekevät yhtä lukuun ottamatta. Asiakkaiden haastattelut suoritettiin tämän jälkeen elo-syyskuussa 2016 asiakkaiden neuvotteluhuoneissa. Haastatteluihin oli varattu aikaa 1,5 tuntia ja toteutuneet haastattelut kestivät 48 min – 1h 16 min.

Haastattelut

Aineisto kerättiin useammalla teemahaastattelulla. Tutkittavat kohderyhmät olivat yrityksen myyntityön tekijät, sekä myyntityön vastaanottajat eli yrityksen asiakkaat. Useilla myyjillä on pitkä kokemus myyntialasta sekä erilaisista myyntiprosesseista. Haastateltavat henkilöt ovat itse olleet toteuttamassa myyntiprosessia sekä useimmat osallistuneet myös sen kehitystyöhön. Asiakkaista valittiin kohderyhmäksi asiakkuudet, jotka ovat ostaneet tuotteen tai ovat päätyneet omassa ostoprosessissaan hyvin lähelle ostopäätöstä.

Tutkimuksessa käytettiin teemahaastattelua. Teemahaastattelun avulla asiakkaalla on annettavien teemojen puitteissa mahdollisuus tutkia omaa prosessiaan ja päästä purkamaan omia kokemuksiaan. Fokusryhmähaastattelun suuri ihmismäärä saattaa estää tai rajoittaa negatiivisten tai henkilökohtaisten mielipiteiden esittämisen haastattelussa (Rochim 2006). Tämän riskin takia valitsin teemahaastattelun fokusryhmähaastattelun sijasta.

Teemahaastattelussa on tarkoitus saada haastateltavan ääni kuulumaan tutkijan ohjaaminen teemojen varassa. Teemahaastattelussa ei ole tarkkoja kysymyksiä, joiden mukaan haastattelu etenee, mutta haastattelu ei ole myöskään täysin avoin. Teemahaastattelu mahdollistaa myös rikkaan aineiston, jossa tutkittavan omalla tulkinnalla on suuri merkitys. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 47–48.)

Teemahaastattelun ongelmia ovat, että haastattelijä saattaa ohjata haastateltavaa liikaa tiettyyn suuntaan, jolloin haastattelu ei ole objektiivinen. Toinen suuri ongelma liittyy haastateltaviin, jotka tulee valita siten, että saatava haastattelumateriaali olisi

vertailukelpoista, eikä liiaksi ennakkoluulojen ohjaamaa. (Eskola & Suoranta 2000, 86–87.)

Ensimmäiseksi haastateltiin yrityksen työntekijöitä teemahaastatteluin, joihin osallistui neljä henkilöä yrityksen myynnin ja markkinoinnin sekä liiketoiminnankehityksen aloilta. Tätä seuranneilla viikoilla haastateltiin kolme asiakasta kahdesta eri asiakas-segmentistä teemahaastatteluin. Eri segmenteillä voitiin selvittää mahdollisia segmenttien välisiä eroavaisuuksia.

Haastatteluissa muodostettiin teemoja, joiden ympärillä haastateltavat voivat keskustella luonnollisesti omista kokemuksistaan. Tarkoituksena oli löytää sekä selviä kehityskohteita että piileviä kohteita, joissa myyjät ja asiakkaat kokivat olevan kehityksen varaa. Näiden lisäksi haastatteluissa etsittiin kohteita, jotka ovat jääneet ilman myyjien ja asiakkaiden huomiota.

Aineistoanalyysi

Haastatteluaineisto täytyy analysoida, kun se on saatu tekstimuotoon. Tässä tutkimuksessa päädyttiin käyttämään teoriasidonnaista aineistoanalyysiä analysointimenetelmänä. Tämä ei ole suoranaisesti teorialähtöinen menetelmä, jossa analyysiä tehdään aiemmin hankittua tutkimus- ja tietopohjaa vasten, eikä myöskään aineistopohjainen sisältöanalyysi. Teoriasidonnaisessa aineistoanalyysissä etsitään löydetyille havainnoilla selityksiä teoriasta. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 113).

Tuomi ja Sarajärvi 2012 ovat määritelleet lyhyesti ja ytimekkäästi, kuinka lähestyä analyysin tekemistä:

1. Etsi aineistosta kiinnostavat asiat ja päättä, mitä valitset.
2. Lue aineisto ja luokittele kiinnostava aineisto niihin asioihin, jotka olet valinnut sekä niihin, jotka eivät kuulu valittuun alueeseen.
3. Luokittele aineisto teemoittain sekä tyyppitele.
4. Kirjoita löydöksistä napakka yhteenveto.

Sisältöanalyysi aloitettiin kattavalla litterointityöllä, jossa kaikki kerätty äänimateriaali muutetaan kirjalliseksi. Litteroinnissa on tärkeää, että kaikki litterointi tehdään samalla menetelmällä. Menetelmiä on useita, mutta kaikille on yhteistä, että niissä kirjoitetaan nauhoitteita ja muistiinpanoja puhtaaksi. Litteroinnin voi tehdä joko koko materiaalille tai vaan osalle siitä. Lisäksi kirjoittaminen voidaan tehdä sana sanalta sisältäen täytesanat, jolloin kokonaisuudet säilyvät ehjänä. Toisaalta täytesanat poistettaessa haastatteluista saadaan helppolukuisempia. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 92–93.) Litterointi suoritetaan, jotta aineistoa olisi helpompi hahmotella ja ryhmitellä (Kananen 2015, 160–161).

Sisältöanalyysissä eritellään ja ryhmitellään tutkimusmateriaalista löytyneitä asioita. Tarkoituksena on löytää asioita, jotka toistuvat tai eroavat voimakkaasti eri haastatteluilla henkilöillä. Näitä havaintoja tiivistäen ja kooten saadaan muodostettua erilaisia löydöksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 105.) Kun useita haastatteluja läpikäydään, on tärkeää edetä ryhmittelyssä ja tiivistämisessä systemaattisesti, jotta kaikki löydökset säilyvät. Materiaalia tulee myös pelkistää sen jälkeen, kun on varmistettu, että aineisto on luettu ja ymmärretty. Pelkistäminen tarkoittaa, että aineistosta kerätään tutkimukselle oleellinen tieto ja karsitaan muu pois. Tyypillisesti tässä vaiheessa aineistoa myös pilkotaan, eli tyypitellään, luokitellaan ja teemoitetaan (Kananen 2008, 91). Koska haastattelu suoritettiin teemahaastatteluna, niin myös pilkkoessa teemoittelu korostui materiaalia analysoidessa.

Sisältöanalyysia voidaan toteuttaa kahdella eri tavalla; ensimmäisessä materiaalia lähestytään induktiivisesti, ilman että ennen analysointia on nostettu esiin mitään erityisiä teorioita tai löydöksiä (Eskola & Suoranta 1998, 19). Tällaisen mallin seuraamista voidaan pitää haastavana, koska ihminen jo tutkimuskysymyksiä miettiessään ja tutkimukseen valmistautuessaan on tutustunut olemassa oleviin teorioihin, jonka vuoksi induktiivista ja täysin teoriavapaata ajattelua on hankala toteuttaa (Tuomi & Sarajärvi 2012, 95–96).

Toinen tapa lähestyä sisältöanalyysiä on tehdä se olemassa olevan teoriamateriaalin kautta. Tällöin analyysin taustalla on teoriasta tai käsitteistä johdettu viitekehys, jonka teemojen tai käsitteiden avulla analyysia viedään eteenpäin. Teoriasidonnainen analyysi aloitetaan analysointirungon rakentamisesta, joka voi olla strukturoitu tai

väljä. Tähän runkoon sitten kerätään materiaalista löydöksiä sekä niitä asioita, jotka eivät runkoon sovi. Näistä voidaan muodostaa sitten uusia luokkia. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 113–115.)

Prosessina teoriasidonnainen analyysi lähtee liikkeelle analysointirungon rakentamisesta, kuten teorialähtöinenkin analyysi. Tässä menetelmässä analyysiä tehdään teoriapohjaa vasten, mutta se ei ole analyysin perusta, vaan analysoitavalle materiaalille etsitään tulkintoja teoriasta. Tästä huolimatta analyysissä analysoidaan myös sisältöä ja pyritään löytämään sieltä teoriaa vahvistavia tai kyseenalaistavia asioita. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 96–97.)

Jos tutkimuksessa oltaisiin käytetty teorialähtöistä analyysiä, jossa edetään analysointirungon mukaisesti keräten runkoa vastaavia asioita yleisestä yksityiseen (ks. Kannanen 2011, 91), ei olisi voitu huomioida sisällöstä vahvasti esiin nousevia aiheita ja rakentaa runkoa niiden varaan.

Tutkimuksen luotettavuus

Tässä luvussa arvioidaan tämän opinnäytetyön luotettavuutta, siirrettävyyttä ja pätevyyttä. Vaikka tutkimuksessa pyritään välttämään virheitä, saattaa luotettavuus ja pätevyys silti ailahtella. Pätevyydellä eli validiteetilla mitataan tutkimuksen mittareiden tarkoituksenmukaisuutta mitattavaan asiaan. Luotettavuudella eli reliabiliteetilla taas kuvataan tutkimuksen kykyä antaa toistettavissa olevia tuloksia, jotka eivät ole sattumanvaraisia. Siirrettävyys tarkoittaa aineiston ja tutkimuksen riittävää ja monipuolista kuvausta, jotta tutkimus olisi myöhemmin toistettavissa muualla. Tutkimusta tehdessä aineiston tarkka kirjaaminen sekä haastatteluolosuhteiden kuvantaminen parantavat sekä aineiston pätevyyttä että luotettavuutta. (Hirsjärvi ym. 2009, 226–227.) Tämän tutkimuksen luotettavuutta on parannettu haastatteleamalla kaikki haastateltavat samassa ympäristössä sekä nauhoittamalla kaikki haastattelut, jotka on sitten litteroitu.

Luotettavuuden kannalta on tärkeää, että käytettävät luotettavuuskriteerit ovat sopivia tutkimukselle. Erityisesti lähestymistapa vaikuttaa valideihin luotettavuuskriteereihin. Kriteereitä valittaessa tulee tutkia useita mahdollisia tapoja arvioida luotettavuutta ja tätä kautta löytää sopivin malli. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 139–140.)

Laadullisessa tutkimuksessa ongelmallisena nähdään monesti reliabiliteetin ja validiteetin mittaaminen, koska aineisto ei ole samalla tavalla homogeenistä kuten kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Täten tutkijalla on suurempi vastuu vakuuttaa tiedeyhteisö tutkimuksen luotettavuudesta ja pätevydestä. Tätä tutkija voi parantaa kuvailemalla tutkimusta yksityiskohtaisesti, kertomalla rehellisesti ja todenmukaisesti olosuhteet, joissa tutkimusta on suoritettu sekä avaamalla perusteet, joiden mukaan tutkimustuloksia on tulkittu. (Kananen 2011, 87.)

Käyttämällä useampaa tutkimusmenetelmää ja tutkimusryhmää voidaan laajentaa tutkittavan aiheen ymmärrystä, joka taas kasvattaa tutkimuksen luotettavuutta (Hirsijärvi & Hurme 2009, 38). Tätä kutsutaan triangulaatioksi eli erilaisten metodien, teorioiden ja lähteiden samanaikaiseksi käyttämiseksi. Useampien tutkimusten ja metodien käyttö kasvattaa tutkimuksen validiteettia. (Tuomi & Sarajärvi, 2012, 140–141.) Kun käytetään useita eri menetelmiä ja tutkimustapoja saavutetaan luotettavampi tutkimustulos (Croucher & Cronn-Mills 2015, 111).

Tässä tutkimuksessa on hyödynnetty triangulaatiota sen useissa eri kategorioissa. Triangulaation integroiminen tutkimukseen vaikutti jo alusta alkaen tutkimusmenetelmän valintaan, joka toteutettiin nyt kaksiosaisena sekä työntekijöille että asiakkaille. Tämän lisäksi viitekehyksen teoriamateriaalina on käytetty sekä kotimaista että kansainvälistä kirjallisuutta, kuten myös uusimpia artikkeleita, jotta viitekehyksessä olisi huomioitu kaikki tärkeimmät teoriat.

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa huomioidaan, onko tutkimus toteutettu siten, että se on uskottava, siirrettävissä ulkopuoliseen kontekstiin, riippumaton ulkoisista vaikuttimista sekä vahvistettavissa myös lukijoiden toimesta. (Parkkila, Välimäki & Routasalo 2000, 136–137). Tässä tutkimuksessa on kiinnitetty huomiota siihen, että tutkimuksen tietoperusta on laaja ja siinä on käytetty useiden eri tutkijoiden tutkimuksia lähdemateriaalina. Tämän lisäksi tutkimus on toteutettu siten, että se olisi toistettavissa myös täysin erilaisissa konteksteissa, kun tarkoituksena on tutkia myynti- ja asiakasprosesseja. Tutkimus on toteutettu riippumattomasti eikä siinä ole käytetty ulkopuolista rahoittajaa.

3 Osto- ja myyntiprosessit osana myyntityötä

Tässä opinnäytetyössä on käsitelty erilaisia prosesseja ja sen keskeisimpiä käsitteitä ovat asiakasprosessi, myyntiprosessi, asiakaspolku ja asiakaskokemus. Tarkastellaan ensimmäisenä, kuinka kirjallisuudessa on tulkittu itse prosessia.

3.1 Käytettävä terminologia

Mikä on prosessi

Prosessi on toistuvia toimintoja, joiden synnyttämiseen tulee käyttää erilaisia resursseja. Prosessissa muutetaan raaka-aineita tuotteiksi tai kehitetään niitä. Yritysmailmassa prosessiajattelussa asiakasta tai tapausta seurataan koko matkan ajan ja tehdään töitä sen eteen. (Laamanen 2003, 19–23.)

Prosessit voivat olla jatkuvia, toistuvia tai kertaluontoisia ja ne voivat sitoutua toisiinsa. Prosessit voidaan pääpiirteisesti jakaa ydin- ja tukiprosesseihin. Tukiprosessin tarkoitus on tukea pää- eli ydinprosessin toteutumista. Joskus nämä voivat sotkeutua keskenään ja esimerkiksi ydinprosessilla saattaa olla merkityksiä sekä pää- että tukiprosessina. (Laamanen 2003, 49–57.) Ydinprosessit ovat sellaisia kriittisiä prosesseja, jotka muodostavat yritykselle merkittävin määrin arvoa asiakkaan silmissä. Ydin- ja tukiprosessin erottaa toisistaan selvimmin se, että ydinprosessit ovat aina kytkeytyneitä asiakkaaseen, kun tukiprosessit sen sijaan voivat olla yrityksen sisäisiä prosesseja. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 4–5.)

Tässä opinnäytetyössä paneudutaan erityisesti osto- ja myyntiprosesseihin. Kirjallisuudesta löytyy muutamia erilaisia määritelmiä näille. Myyntiprosessi on määritelty muun muassa näin: ”Myyntiprosessi on joukko askelia tai vaiheita, joiden kautta myyjä etenee pyrkiessään saamaan kaupan” (Karisto-Mertanen 2003, 46). Toisaalta taas Alanen, Mäkelä ja Sell (2003, 65) määrittelevät myyntiprosessin tapahtumaketjuksi, joka koostuu useita pienistä osatekijöistä.

Ehkä kuitenkin Petri Laine on määritellyt myyntiprosessin kaikkein osuvimmin (2009, 7): ”Myyntiprosessi on looginen ja rationaalinen, vaiheittainen tapahtumaketju asiak-

kaan ja myyjän välillä. Molemmat investoivat aikaansa ja resurssejaan samassa suhteessa. Oikein investoitu aika maksaa itsensä takaisin.” Tämä kiteyttää hyvin sen, mihin myyntiprosessin on tarkoitus johtaa ja ketkä siinä ovat osapuolina. Laine on huomioinut lisäksi, että myyjän ja asiakkaan intressien täytyy kohdata, jotta suhde olisi hedelmällinen.

Ostoprosessi on määritelty esimerkiksi näin:

Ostoprosessi ei ole yksittäinen tapahtuma, vaan organisaatioiden useista tapahtumista koostettu prosessi. Prosessin jokaisen vaiheen tarkoitus on antaa vastaus, jonka avulla päästään seuraavaan vaiheeseen. Tämän kokonaisuuden on tarkoitus johtaa ostotapahtumaan. (Hutt & Seph 2010, 65.)

Toisaalla Gensler, Verhoef ja Böhm (2012, 988–990) määrittelevät ostoprosessin moniportaiseksi tapahtumaksi, jossa asiakkaaseen yritetään vaikuttaa usein eri tavoin ja hänen näkemyksiään pyritään muokkaamaan prosessin jokaisessa vaiheessa.

Myyntiprosessin onnistumista mitataan usein myynnin volyymilla ja asiakastyytyväisyydellä, ja siksi avataan myös asiakastyytyväisyyden käsite. Asiakastyytyväisyys on yksinkertaisesti sitä, mitä asiakas kokee käytettyään palvelua tai tehtyään hankinnan. Hän on joko tyytyväinen tai tyytymätön. (Ylikoski 1999, 149.)

Tyytyväisyys voi todellisuudessa vaihdella, ja Zeithaml ja Bitner (2009) puhuvat tyytymättömyydestä, kun asiakkaan odotuksia ei täytetä. Asiakastyytyväisyys on positiivisia kokemuksia, joita asiakas on palvelun tai myyntiprosessin aikana kokenut. Joskus tämä tyytyväisyys syntyy jo passiivisista ja asiakkaalle neutraaleista jokapäiväisistä asioista, jotka eivät myöskään aiheuta negatiivisia tunteita. Ajoittain asiakastyytyväisyys ja -tyytymättömyys saattavat esiintyä samalla kertaa, kun kokemus on synnyttänyt sekä negatiivisia että positiivisia tunteita. (Zeithaml & Bitner 2009, 110.)

Business to Business -markkinat

Business to Business -markkinat (myöhemmin B2B) tarkoittavat organisaatioiden välisiä markkinoita, jossa sekä myyjä että ostaja ovat yrityksiä, julkishallinnollisia organisaatioita tai järjestöjä (Ojasalo & Ojasalo 2010, 24).

B2B-markkinoissa on kyse yrityksille suunnatuista markkinoista missä kaupat tehdään yritysten välillä. Nämä markkinat ovat vähintäänkin yhtä suuret kuin kuluttajamarkkinat, mutta suurelle yleisölle huomattavasti tuntemattomammat. Vaikka kyseessä on yritysten välisten kauppojen tekeminen, ovat ostajat kuitenkin aina ihmisiä. Merkittävimmän eron kuluttaja- ja yritysmarkkinoiden välille tekee ostokäytänteet. Riippumatta markkinoista ostaja omaksuu aina määrätyn roolin, jonka mukaan hän käyttäytyy ostotilanteessa. Suurimmat eroavaisuudet B2B- ja kuluttajahankintojen välille syntyy päätöksentekotavoista, päätöksentekijäryhmistä sekä prosessista, jota käytetään ostotapahtumassa. (Kotler & Armstrong 2010, 192.)

Organisaatioiden motiivi hankkia hyödykkeitä on samankaltainen kuin kuluttajillakin: tyydyttää jotain tarvetta. Näiden välinen ero muodostuu kuitenkin siitä, että organisaatiot ostavat hyödykkeitä jatkojalostaakseen, kehittääkseen tai myydäkseen niitä. Organisaatioiden tarkoitus on hyötyä näistä hankinnoista ja saadakseen myyntituloja. (Bergström & Leppänen 2003, 125.)

Kuluttajamarkkinoiden ostajat ovat yleensä hyvin keskittyneitä maantieteellisesti. Heidän määränsä on rajallinen suhteessa myyjien määrään. Kysyntä näillä markkinoilla on vaihtelevaa, voimakkaasti johdettua sekä epäjatkuva. (Kotler & Armstrong 2010, 193–194.) B2B-markkinoilla sen sijaan ostajan ja myyjän väliset asiakassuhteet saattavat olla hyvinkin läheisiä, koska toimitusaikataulut ja -varmuus ovat yleensä merkittäviä tekijöitä, eivätkä hyödykkeet ole niin standardisoituja kuin kuluttajamarkkinoilla. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 25–26.)

3.2 Ostoprosessi

Ostoprosessi kuvaa asiakkaan tapaa toimia hankinnan tai oston yhteydessä. Toisin kuin myyntiprosessi, tämä malli kuvaa nimenomaisesti asiakkaan toimintaa ja hänen kokemuksiaan hankinnan aikana. Ostoprosessi eroaa asiakasprosessista siinä, että ostoprosessi on asiakkaan itsensä hallinnoima, kun taas asiakasprosessissa myyntiorganisaatiolla on selvä vaikutus (Eichentopf, Kleinaltenkamp & van Stiphout 2011).

Asiakaspolulla tarkoitetaan asiakkaan kokemaa ostotapahtumaa ensimmäisestä vilkaisusta nettisivuille aina kaupan jälkeiseen yhteydenpitoon myyjän kanssa. Asiak-

kaan kokemus muodostuu asiakkaan ja myyjän vuorovaikutuksesta, joka syntyy pieninä palasina. Ongelmalliseksi asian tekee se, että ihmiset kokevat asioita eri tavoin ja hetkessä, joten myöhemmin asioihin on hyvin vaikea vaikuttaa. (Zeithaml ja Bitner 2009, 119.) Ostoprosessi koetaan sekä B2C- että B2B-kaupanteossa, mutta prosessin kesto ja henkilökohtaisuus nousevat B2B-ostoprosessin aikana aivan eri tasolle, jolloin kokemuksen merkitys yhä korostuu. B2C-kaupanteolla tarkoitetaan niin sanottua kuluttajakauppaa, jossa yrityksen ensisijainen tarkoitus on myydä tuotteita kuluttajille.

Asiakkaan ostoprosessit ovat moniulotteisia toisiinsa kytkeytyneitä palvelu- ja tuotantoketjuja. Asiakasprosessin kuvaaminen eroaa tuotantoprosessin kuvaamisesta merkittävästi siinä, että tähän prosessiin on kytkeytyneenä myös asiakas henkilönä. Haasteen tämä luo siinä, että nyt prosessissa on mukana prosessin tuntevan yrityksen henkilökunnan lisäksi asiakas, jolla ei välttämättä ole mitään käsitystä prosessista, jossa on itse osallisena. Huomionarvoista on, että yrityksen käsitys palvelun laadusta ei välttämättä vastaa asiakkaan käsitystä siitä, ja senpä takia laatua tulee mitata mittarein, jotka kuvaavat laatua nimenomaan asiakkaan näkökulmasta. (Laamanen & Tuominen, 2011, 24.)

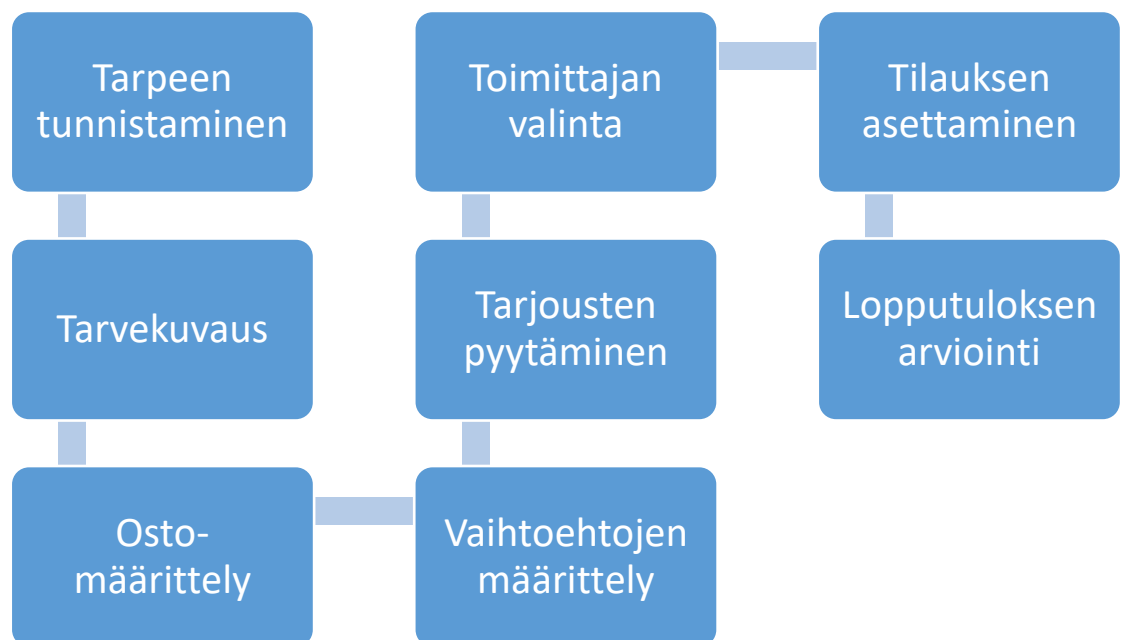
Ostoprosessiin vaikuttavat asiakkaan tarpeet, tietotaso, asenteet ja markkinatilanne. Prosessin pituus riippuu myyjän ja asiakkaan yhteistyöstä sekä siitä, kuinka merkittävä hankinta on asiakkaalle. Ostoprosessi on osa asiakasprosessia, jossa myyjä huomioi asiakkaan ostoprosessia. Asiakasprosessi on asiakkaan todellinen kuvaus siitä, mitä tarpeita hänellä on. Tämän pohjalta prosessin omistajan eli myyjän tulisi kyetä häntä palvelemaan. (Trkman, Mertens, Viaene & Gemmel, 2015).

Asiakasprosessin johtaminen on haastava tehtävä, koska prosessin eri vaiheissa tehdyt toimenpiteet voivat johtaa ristiriitaisiin tai ei-haluttuihin lopputuloksiin. Tästä huolimatta asiakasprosessin hallitseminen sekä asiakkaan oikea-aikainen priorisointi ja huomiointi luovat myyjälle merkittävän kilpailuedun. Tärkeintä on asiakasprosessin ymmärtäminen ja seuraaminen, jotta yritys voi hyödyntää sitä omassa toiminnassaan. (Trkman, Mertens & Ym. 2015).

Ostoprosessin vaiheet

Ostotapahtuma on prosessi eikä yksittäinen tapahtuma. Useat henkilöt ovat osallisina tähän prosessiin ja heidän yhteiset toimensa vaikuttavat ostopäätökseen. (Hutt & Speh 2010, 78.) Ostoprosessin toteutumisessa on erityisen tärkeää, että ostajan organisaation eri vaiheisiin perehtyneiden henkilöiden sanomiset, kommentoinnit tai teot ovat myyjän kannalta suotuisia, sillä lopulta he yhdessä päättävät ostosta, sen aikataulusta sekä siitä, millaisena kokonaisuutena se lopulta toteutetaan. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 35.) Nämä organisaation henkilöt, joita voidaan kutsua myös päättäjiksi, asettuvat eri vaiheisiin ostoprosessia. Asiakkuuden kokonaishallinnan kannalta on tärkeää, että myyjä kykenee tunnistamaan nämä henkilöt ja heidän vaikutuksensa ostoprosessia ymmärtääkseen tukea ja varmistaa jokaisen henkilön riittävä tiedonsaanti sekä huomioiminen.

Ostoprosessia voidaan kuvata vaiheissa. Lähteestä riippuen vaiheiden määrä kuitenkin hieman vaihtelee. Hutt ja Speh (2010, 65) ovat erotelleet prosessin kahdeksaan vaiheeseen, kun taas Bergström ja Leppänen (2003, 128) näkevät prosessissa kuusi erillistä vaihetta. Alla kuvio 1 on kuvattu Huttin ja Spehin mallin mukaisesti kahdeksanportaisesti, kuten myös Kotler ja Armstrong (2010, 201) ovat päätyneet tekemään.



Kuvio 1. Ostoprosessin vaiheet (mukaillen Hutt & Speh 2010, 65–66).

Ostoprosessin käynnistävä voima on yleensä tarpeen tai ongelman tunnistaminen. Ärsyke, joka aiheuttaa ongelman tai tarpeen tunnistamisen voi olla organisaation sisäinen. Esimerkiksi tavaran väheneminen varastossa. Organisaation ulkopuolinen ärsyke voi olla esimerkiksi myyjän soitto ja kysely tilanteesta. (Hutt & Speh 2010, 66).

Kun organisaatio on tunnistanut tarpeen, tulee sen kuvata itselleen tarpeen laatu, määrä ja kiireellisyys, jotta voidaan määritellä, mitä ollaan hankkimassa (Bergström & Leppänen 2003, 127–128). Tässä vaiheessa havaitun tarpeen strateginen merkitys yritykselle määrittää, kuinka tarkasti yritys määrittelee hankittavan tuotteen ostoprosessin. Yritys määrittelee ostettavan kokonaisuuden yksityiskohtaisesti ja käyttää organisaation asiantuntijoita määrittelyyn erityisesti silloin, kun tuotteen ominaisuuksilla on suuri merkitys yrityksen toiminnassa. (Kotler & Armstrong, 2010, 201.)

On huomionarvoista ymmärtää perusteet, joilla yritys tekee määrittelyä ostettavalle tuotteelle. Kun tuotteen merkitys on vähäinen yrityksen kokonaiskuvassa, ei tuotteen määrittelyyn käytettävä työmäärä ole suuri, ja valintapäätöksen peruste saattaa olla muu kuin itse tuote, esimerkiksi jakelukanava. Kun taas tuote on merkittävä, esimerkiksi yrityksen tehtaan tuotantolinja, on tuotteen määrittelyllä yrityksen tulevaisuuden kannalta suuri strateginen merkitys ja päätöksessä merkittävänä tekijänä on nimenomaan tuote. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 39).

Neljännessä vaiheessa yritys etsii tuotteelleen potentiaalisia toimittajavaihtoehtoja. Toimittajia etsitään usein määriteltyjen ominaisuuksien perusteella niin, että tavoitteena on löytää ostokriteerit täyttäviä toimittajia. Toimittajia voidaan etsiä omien kokemusten, listausten, toisten yritysten kokemusten tai yhä useammin internetin avulla. Yrityksen tavoitteena on saada muodostettua priorisoitu toimittajalistaus, jonka pohjalta hankinta tehdään. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 39). Tämän listan muodostaminen perustuu yrityksen tuotemäärittelyjen perusteella tekemiin analyysihin. Näiden pohjalta jatketaan neuvotteluja toimittajien kanssa, jotta heistä saadaan muodostettua strateginen kuva, jonka perusteella priorisointi voidaan tehdä. Joskus hankinnassa ei arvioida kuin yhtä toimittajaa. Tällöin kyseessä on yleensä tavanomainen tuote ja toimittajan kanssa on jo aiemmin sovittua strategista yhteistyötä. (Bergström & Leppänen 2003, 128.) Mitä vaikeampi tuote ja mitä suuremman riskin se sisältää, sitä laajemmin toimittajaevaluaatiota tehdään (Kotler & Armstrong 2010, 201).

Toimittajien arvioinnin jälkeen suoritetaan tarjouspyyntöjen tekeminen tai vastavuoroisesti myyjäosapuoli ottaa yhteyttä päästäkseen tekemään tarjouksen, lähettämään myyjän henkilökohtaiselle käynnille tai pienemmissä ostoissa kertomaan esimerkiksi myyntimateriaalia tarjoamastaan kokonaisuudesta. Ostoneuvottelut saattavat olla hyvinkin nopeita, jos kyseessä on toistuva ostoprosessi ja ostettavan tuotteen arvo ostajalle on alhainen. Kun kyseessä on strateginen osto, neuvotteluihin panostetaan enemmän ja neuvoteltavia asioita on useampiakin. Tällaisia neuvoteltavia asioita ovat muun muassa hinta ja laatu, toimitusehdot sekä maksujärjestelyt. Neuvotteluihin vaikuttavat sekä rationaaliset että sosiaalisemotionaaliset tekijät. Vaikka kyse onkin yrityksen tekemästä hankinnasta, ovat ostajat henkilöitä kuten kuluttajakaupassakin. Tekijöiden merkitys ostoon vaihtelee kaupan monimutkaisuudesta riippuen. Standardoiduissa tuotteissa hinnalla on suuri merkitys, kun taas tuotteissa, jotka sisältävät ostajalle riskejä ja ovat kompleksisia ostaa, laatu- ja toimitustekijät vaikuttavat enemmän. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 40.) Nykyään ostajat pyrkivät kehittämään ostoprosessinsa laajoiksi yhteen toimittajaan sitoutumisen sijaan, jotta ostajan asema neuvotteluissa olisi parempi ja riippuvuus yhden toimittajan toimista olisi pienempi (Kotler & Armstrong 2010, 202–204).

Tilauksen tekeminen on ostoprosessin seitsemäs vaihe. Ostotilaus on varsinainen merkki ostosta. Tässä vaiheessa määritellään kauppaa koskevat erinäiset sopimustekniset asiat kuten maksuehto, toimitusaikataulu, tekniset vaatimukset, takuu ja muutosehdot. Ostaja pyrkii sovittamaan maksu- ja toimitusaikataulun itselleen mieleiseksi, yleensä niin, että maksu tapahtuu mahdollisimman myöhään. Ostaja pyrkii välttämään suuria maksueriä ennen kuin se itse saa generoitua kassavirtaa hankinnoistaan. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 40.) Tämä on tyypillistä erityisesti teollisuudessa, jossa alihankkijat tekevät laajoja kokonaisuuksia valmiiksi. Usein kuitenkin strategisella yhteistyöllä toimitus- ja maksuehtoja saadaan sovitettua niin, että ne palvelevat sekä ostajan että myyjän etua. (Kotler & Armstrong 2010, 203.)

Ostoprosessin viimeinen vaihe on oston evaluoiminen eli kuinka osto on onnistunut ja millaisia haasteita hankinnan aikana on havaittu. Tuloksena saadaan kahdenlaisia vastauksia, joista ensimmäiset kohdistuvat ostavaan organisaatioon ja prosessin sujuvuuden parantamiseen. Toiset taas liittyvät ostettuun tuotteeseen tai palveluun; täyttääkö hankinta sille annetut lupaukset, ja kuinka toimitus- ja maksukäytännöt

ovat vastanneet oletuksia. Evaluaation perusteella ostaja mukauttaa omia ostokäytäntöjään ja arvioi onko nykyisen kumppanin kanssa järkevää jatkaa, jos kyseessä on jatkuvat ostot, tai kertaostoisessa tapauksessa päättää, miten yhteistyötä jatketaan. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 40.)

Viimeisessä vaiheessa ostajan arviointi kohdistuu siis nimenomaan palvelun tuottajaan eli myyjään, kuten myös hänen tarjoamiin tuotteisiin ja palveluihin. Tämän perusteella suoritetaan kokonaisvaltainen arviointi, jonka perusteella ostaja tekee ratkaisun, jatketaanko toimittajan kanssa vai vaihdetaanko toimittajaa. Myyjän tulisi tässä vaiheessa tehdä samaa arviointia kuin ostajan, jotta hän pystyy vastaamaan kysymyksiin, jotka liittyvät myyvän organisaation toimiin, sekä kehittämään omaa myyntiprosessiaan. (Kotler & Armstrong 2010, 203.)

Asiakaspolun merkitys ostoprosessissa

Asiakaspolkukartta muodostuu asiakkaan tekemistä askeleista. Askeleita voivat olla muun muassa verkkosivuvierailu, soittopyyntö, tapaaminen ja niin edelleen. Näistä askeleista muodostuu joko hyvin yksinkertainen tai monimutkainen kartta asiakkaan vaiheista matkalla kohti ostotapahtumaa. Tärkeää on, että kartta antaa tarkan kuvan siitä, millaisia tapahtumia tämän polun varrelle muodostuu. Asiakaspolun voi käynnistää lähes mikä vain ärsyke kuten mainos, yrityksen auton näkeminen tai julkinen suositus, joka saa käymään verkkosivuilla. (Rickhardson 2010.) Asiakaspolku näyttää ne pienetkin vaiheet jotka asiakas tekee ostoa suorittaessaan.

Ymmärtääkseen asiakaspolkua on löydettävä ne kanavat ja ajankohdat, joita asiakas käyttää lähestyessään yritystä. Ensimmäiset kosketukset syntyvät yleensä verkkosivujen, mainonnan, uutiskirjeiden, kuulopuheiden tai yhä useammin sosiaalisen median synnyttämän kiinnostuksen kautta. Tässä vaiheessa asiakkaan suurin mielenkiinto on etsiä tietoa ja tutustua yritykseen. Tämä tietoisuus on ensimmäisessä vaiheessa saatava käännettyä asiakkaan innostukseksi, joka avaa mahdollisuuden kontaktoida eli ottaa asiakkaaseen yhteyttä ja syventää kiinnostusta. Tässä vaiheessa tapahtuvat toimet vaihtelevat suuresti ala- ja yrityskohtaisesti eikä ole olemassa yleispäteviä sääntöjä siitä, mitä kaikkia kanavia käytetään ja kuinka kauan tämä tiedon keräämis- ja opiskeluvaihe kestää. (Roberts 2014.)

Haastavaa asiakkaan ostoprosessissa on, että se voidaan kuvata useilla erilaisilla tavoilla, mutta mikään kuvaus ei kerro sitä, mistä tietyn asiakkaan kokemukset syntyvät. Asiakkaat kokevat prosessit kukin omalla tavallaan ja heidän kokemuksensa syntyvät yleisesti useiden prosessien yhdistelminä aivan erilaisina kuin palvelua tuottava yritys on ajatellut. (Laamanen & Tuominen 2011, 18–19.)

Laadunhallinta osana asiakasprosessia

Laadunhallinta on asiakasprosessissakin erittäin tärkeä tekijä, sillä asiakkaiden pitäminen tyytyväisenä ja aktiivisena on haastavaa. Asiakas, joka on tyytymätön, ei helposti reklamoi tai jätä negatiivista palautetta myyjälle. Tällainen asiakas voi kuitenkin kertoa huonoista kokemuksistaan ystäväpiirissään, työyhteisössään tai sosiaalisessa mediassa huomattavasti helpommin kuin asiakas, joka on kokenut saavansa hyvää palvelua ja on tyytyväinen yrityksen toimintaan. Yrityksen näkökulmasta tämä on ongelmallista, sillä negatiivinen sana on voinut levitä muille potentiaalisille asiakkaille jo ennen kuin yritys on itse tyytymättömyydestä tietoinen ja täten yrityksen imago kärsii. Tyytyväinen asiakas on taas huomattavasti uskollisempi yritykselle, eikä huomioi kilpailijoita niin helposti. Huonosti kohdellun asiakkaan saaminen tyytyväiseksi vaatii yritykseltä erityisiä ponnisteluja ja kustannukset ovat helposti suurempia kuin uuden asiakkaan hankkimisen yhteydessä. (Hokkanen & Strömberg 2006, 34–41.)

Asiakasprosessin laatua uhkaaviin tekijöihin voi Hokkasen ja Strömbergin mukaan suhtautua kolmella erilaisella tavalla: ensimmäisessä mallissa ongelmista ei välitetä ennakkoon laisinkaan, vaan ne hoidetaan jälkikäteen. Toisessa mallissa taas pyritään analysoimaan systemaattisesti omaa tekemistä ja löytämään sieltä mahdolliset ongelmiat aiheuttava tekijät. Tässä mallissa etsitään jatkuvasti uusia tapoja reagoida ongelmiin. Kolmas malli perustuu tekemisen jatkuvaan parantamiseen. Myyjä pysyy koko ajan asiakkaan edellä ja kehittää palvelua jatkuvasti sitä mukaan, kun huomaa kohennettavaa. (Hokkanen-Strömberg 2006, 40–41.)

Mielenkiintoiseksi asiakastyytyväisyyden tekee asiakkaiden suhtautuminen erilaisiin asioihin ja toimiin eri tavoin. Joitakin asiakkaita ärsyttävät tekijät saattavatkin aiheuttaa toisissa positiivisia tunteita ja kohottaa heidän asiakastyytyväisyyttään. Jotta asiakastyytyväisyys saataisiin korkealle tasolle, täytyy myyjän kyetä jatkuvasti pääsemään

tasolle, jota asiakkaat odottavat. Tämä määrätty asiakaspalvelutaso luo pohjan asiakastyytyväisyydelle. Jotta päästään korkeaan asiakastyytyväisyyteen, täytyy nämä odotukset täyttää ja ylittää aina ajoittain. (Zeithaml ym. 2009, 93–94.) B2B-myyntissä asiakkaiden erilaisuus täytyy huomioida eritoten, koska usein myyntiprosessi henkilöityy ja on tyypillisesti hyvin pitkäkestoinen kestäen useista kuukausista jopa vuosiin.

3.3 Myyntiprosessi

Myyntiprosessi on ostajan ja myyjän välinen pitkäkestoinen neuvottelu, missä myyjän tavoitteena on selvittää asiakkaan tarpeet ja vakuuttaa asiakas siitä, että juuri hänen ratkaisunsa on asiakkaalle paras. Yritysten tuotteet eivät sinänsä varmista yritykselle myyntiä, jollei myyntityötä tehdä lainkaan tai sitä tehdään ilman ennalta laadittua strategiaa. Prosessi tulee rakentaa siten, että se tukee myytävän tuotteen etuja ja hyödyntää yrityksen jo rakennettua myyntityötä. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 8–10.) Myyntiprosessi on kuvaus ostajan ja asiakkaan välisestä neuvottelusta erityisesti myyjän näkökulmasta.

Myyntiprosessi on työkalu, jolla luodaan organisaatiolle yhteinen tapa toimia ja annetaan mahdollisuus menestyä. Myyntiprosessilla annetaan myyjälle malli, kuinka toimia myyntityön erilaisissa vaiheissa. Prosessin on tarkoitus tukea myyjää myyntityössä kuitenkin poistamatta häneltä henkilökohtaista mahdollisuutta toimia tilanteessa luovasti ja hyödyntäen omakohtaista kokemusta asiakkaasta ja myyntityöstä. (Eades 2004, 29–31.) Myyntiprosessi toimii myyjän myyntityön selkärankana, johon hän voi nojata tehdessään päätöksiä, kuinka edetä asiakkaan kanssa. Tästä huolimatta myyjän tärkeimpiä ominaisuuksia on toimia joustavasti ja innovatiivisesti jokaisen asiakkaan kanssa. Hyvä myyjä ei pakkomyy, vaan myös tiedostaa tavan, miten kullekin asiakkaalle tulee myydä.

Myyntiprosessin voidaan katsoa olevan monitasoinen kokonaisuus, joka kattaa yritystason, henkilökohtaiset suhteet ja myös suhdeverkostotason. Näillä eri tasoilla tätä prosessia tuetaan hieman eri tavoin. Yritystasolla keskitytään organisaation kulttuuriin, teknisiin ratkaisuihin ja organisaation sisäisiin suhteisiin ja siihen, kuinka näitä

voidaan hyödyntää parhaalla mahdollisella tavalla. Yksityisellä, myyjäkohtaisella tasolla tärkeimmiksi pilareiksi nousevat, kuinka omaa suhdettaan voi hyväksikäyttää parhaalla mahdollisella tavalla, jotta ostajaa voi tukea strategisesti, taloudellisesti, tiedollisesti sekä henkilökohtaisella tasolla. Suhdeverkoston tarkoitus on tukea näitä päämääriä; mitä vahvempi on yrityksen asema, sen helpommaksi se tekee myyjän va-
kuuttelutyön. (Borg & Young 2014).

Myyntiprosessia rakentaessa tulee huomioida asiakkaan arvo yritykselle, koska oikea arvon määrittäminen auttaa päätöksen teossa. Asiakkaan arvon määrittäminen tukee myyjää työssään. Virheellinen arvio nostaa yrityksen kustannuksia myyntityössä, sillä myyjä ja muu organisaatio saattavat kuluttaa resursseja vääränkaltaisiin ostajiin, jotka eivät todellisuudessa generoi yritykselle riittävästi tulovirtaa tai ole laisinkaan ostamassa tuotteita tai palveluita.

Myyjän tulee tuntea ja hallita oma myyntiprosessinsa, jotta hän voi viedä sitä eteenpäin haluamallaan tavalla ja järjestyksessä. On tärkeää huomata, ettei myyntiprosessista saa tulla itsetarkoitus vaan sen tulee olla myyjälle hyödyllinen työväline myyntityötä organisoidessa. Mikään myyntiprosessi ei automaattisesti sovi kaikille asiakkaille, vaan jokaisen organisaation tulee sovittaa prosessi oman asiakasensemistönsä mukaan. Yrityksissä, joissa tuotteita on useita ja yhdelle tuotteelle on useita asiakasryhmiä, tulee olla useita myyntiprosesseja, jotta ne vastaavat aina oikeaan tarpeeseen. Myyntiprosessi ei ole kaupan tae, vaan ainoastaan ohjenuora, jota seuraamalla myyjä voi jo ennakoon mietityllä tavalla koettaa saada asiakas ostamaan myytäviä tuotteita tai palveluita. (Vuorio 2008, 40–41.)

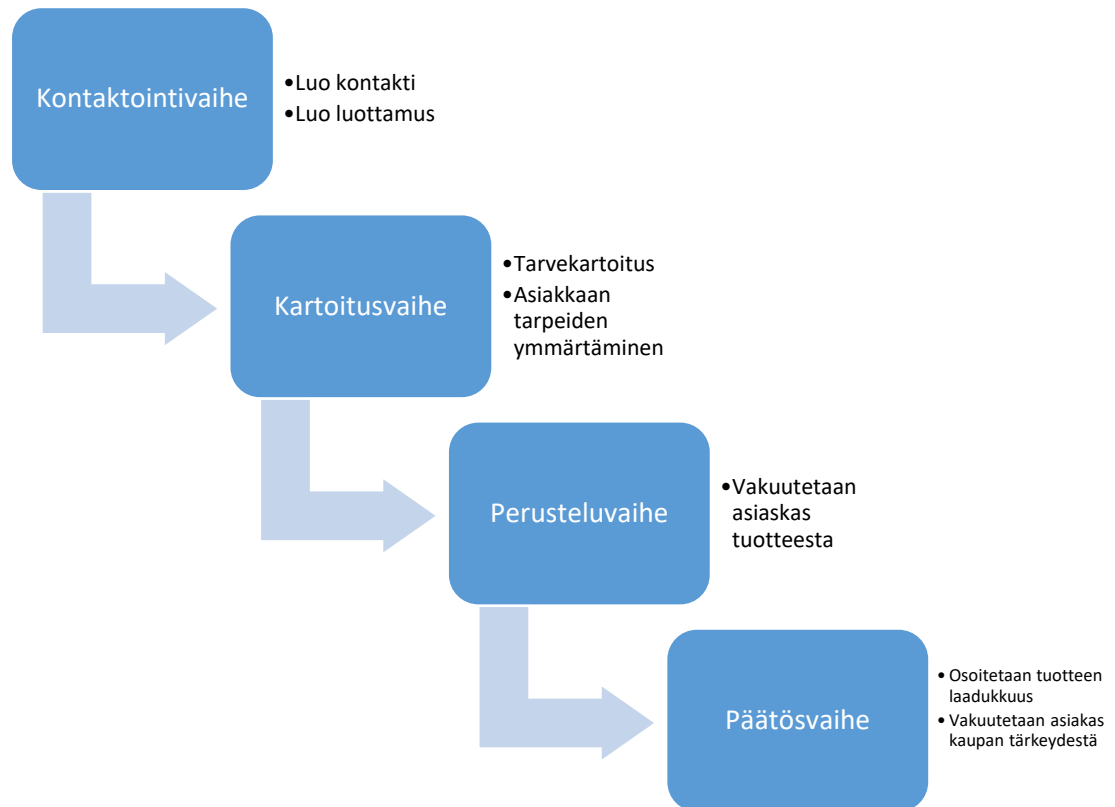
Myyntiprosessissa on tärkeää ymmärtää sen välitön linkittyminen ostoprosessiin. Kun yrityksen myyntiorganisaatio tuntee oman asiakkaansa ostoprosessin, myyntityö kohdistetaan nimenomaan asiakkaan ostoa ohjaavien prosessien tärkeimpiin vaiheisiin. Tämä tehdään, jotta asiakasta voitaisiin ohjata paremmin ja helpottaa häntä tekemään myyjälle mieleinen ostopäätös. Myyjän tehtävänä on löytää nämä vaiheet ja hetket, joissa asiakasta voidaan parhaiten tukea ja avustaa. Jos myynnin perusteena on asioita, joissa ei ole huomioitu laisinkaan asiakkaita, ei myyntityö välttämättä kohdistu asioihin, joissa asiakas kokee tarvitsevansa tai edes haluavansa apua. (Mattila 2014.)

Valtaosassa asiakkaita voidaan määrittää tapahtumat, jotka vaikuttivat lopputulokseen, oli lopputulos sitten onnistunut tai epäonnistunut. Hyvin organisoidussa myyntityössä nämä myyntiprosessin kriittiset pisteet on tunnistettu. Tällaisissa tilanteissa myyntityö on rakennettu tukemaan niitä pisteitä siten, että myyntiprosessin aikaa on saatu lyhennettyä ja asiakas kokee tulevansa hyvin palvelluksi. Kun myyntiprosessin kokonaisuus on tehty asiakasta kuunnellen, asiakas ei koe ostoprosessinsa aikana epätietoisuutta tai olevansa myyjälle tarpeeton. (Mattila 2014.)

Myyntiprosessin vaiheet

Myyntiprosessiin kuuluu useita vaiheita, joita voi kutsua esimerkiksi myynnin portaiksi, kuten Vuorio (2008, 42) tekee. Kuten jo mainittua, myyntiprosessi syntyy osavaiheista, joista syntyy toimintojen sarja tai tapahtumaketju. Satunнанvaraisista tekemisistä myyntiprosessin erottaa se, että se on aina mallinnettavissa ja sillä on selvä tarkoitus. (Alanen, Mälikä & Sell 2005, 65.)

Myyntiprosessi voidaan kuvata erilaisina malleina. Eri malleissa prosessi on jaettu 5–8 portaaseen ja 4–6 vaiheeseen. Mallintajasta riippuen erilaisia asioita on painotettu eri tavoin. Jokainen mallinnus tulee huomioida omassa kontekstissaan, koska myyntiprosessi on aina linkittynyt asiakasprosessiin ja sen kontekstiin sekä organisaatioon, jonka myyntityöstä on kyse. Kuviossa 2 on mukaelma neljäportaisesta myyntiprosessista.



Kuvio 2. Myyntiprosessin vaiheet (mukaellen Vuorio 2008, 60–69).

Myyntiprosessin voidaan katsoa koostuvan ainakin alla kuvatuista vaiheista. Prosessi alkaa kontaktointivaiheella, jossa myyjä ensimmäistä kertaa ottaa asiakkaaseen yhteyttä ja tutustuu asiakkaaseen. Kontaktointivaihetta seuraa kartoitusvaihe. Nimensä mukaisesti se koostuu asiakkaan tarpeiden ja vaatimusten kartoittamisesta. Tarpeiden kartoituksen jälkeen siirrytään perusteluvaiheeseen, jossa esitellään tarjottava ratkaisu, sekä luodaan perustelut, miksi tarjottava kokonaisuus vastaa tarpeisiin. Myyntiprosessin päättää päätösvaihe, jossa varmistetaan asiakkaan osto ja järjestellään kauppaan liittyvät muodollisuudet. Tässä työssä ei ole erikseen käsitelty kaupan jälkeistä yhteydenpitoa, mutta erityisesti toistuvassa kaupassa tämä tulee ottaa huomioon, jotta uusintakauppa olisi mahdollista (Bergström & Leppänen 2003, 129).

Kontaktointivaihe on yleisesti hyvin lyhyt, mutta sen aikana luodaan ensivaikutelma ja pohja tuleville keskusteluille. Myyjän on hyvin tärkeää luoda itsestään rehellinen ja luotettava kuva heti tavatessa, koska se luo mahdollisuuden hyvälle myyntikeskusteluille myöhemmin. Kontaktointivaiheessa tulee kertoa, minkä vuoksi asiakkaaseen ollaan yhteydessä, jotta siirtyminen tästä kartoitusvaiheeseen olisi helpompaa. (Vuorio

2008, 60–63.) Kontaktointivaiheen onnistuminen luo myyjälle pohjan, jonka avulla edetä neuvotteluissa eteenpäin. Väärän tai valheellisen kuvan luominen saattaa myöhemmin aiheuttaa epäluottamusta myyjän ja asiakkaan välillä, mikä saattaa hankaloittaa tai jopa pysäyttää kaupankäynnin. Toinen asiakkaan luottamusta selvästi heikentävä tekijä on kontaktointivaiheessa kerrottu valheellinen syy, miksi asiakasta ollaan kiinnostuneita. Esimerkkinä tästä voisi olla arpavoiton lupaaminen asiakkaalle, vaikka kyseessä olisi aivan puhdas lehdenmyyntitilanne.

Kontaktointivaiheessa voidaan myös luoda syvempää suhdetta myyjän ja asiakkaan välillä keskustelemalla myyntiprosessiin liittymättömistä asioista. Näistä keskustelemalla myyjä valmistelee itselleen mahdollisuuden kysyä asiakkaan kuulumisia tarkemmin, mutta kuitenkin kohteliaasti lähentelemättä. Näin myyjälle avautuu mahdollisuus lähentää suhdettaan asiakkaan kanssa. (Alanen ym. 2005, 72.) Kontaktivaiheen syvyys riippuu merkittävästi myytävästä tuotteesta tai palvelusta sekä myyntiprosessin ajallisesta kestosta.

Toisena vaiheena pidetään tyypillisesti kartoitusvaihetta, jossa on tarkoitus selvittää asiakkaan kokonaistarve, ymmärtää asiakkaan nykyinen tila sekä tavoitteet, joiden mukaan hän haluaa toimintaansa kehittää. On tärkeää tietää ja ymmärtää asiakkaan nykyinen tilanne ja tulevaisuudensuunnitelmat, jotta asiakkaalle voidaan tarjota ratkaisua, joka täyttää asiakkaan tarpeet. Lisäksi myyjälle on välttämätöntä tietää asiakkaan toiveista, jotta myytävä tuote tai palvelu olisi mukautettavissa myös tulevaisuuden muuttuviin tarpeisiin. Jotta kartoitus olisi kokonaisvaltainen, täytyy myyjän huomioida myös asiakkaan omat vaatimukset tuotetta kohtaan, sekä tahtotila edistää hankintaa. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 78.) Kartoitusvaiheessa liian nopea päättely tai asioiden olettaminen vaikeuttaa myyjän työtä ja voi johtaa virheellisten ratkaisujen tekemiseen. Hyvin tehdyn myyntityön takana on täsmällistä kuuntelua ja kirjautamista, jotta asiakkaalle tarjotaan niitä ratkaisuja, joita hän oikeasti etsii.

Kartoitusvaiheen on tarkoitus olla aidosti avoin ja altistaa myös asiakas keskustelemaan omista tarpeistaan ja aiemmista kokemuksistaan. Mitä enemmän myyjä pystyy aktivoimaan asiakasta kysymyksillä, sitä laajempia vastauksia hän tulee saamaan. Kartoituksen tarkoituksena on paitsi kartoittaa asiakkaan tarpeet, halut sekä kyky in-

vestoida liittyen tuotteeseen, myös selvittää asiakkaan taustoja, edellisiä investointeja, tapaa tehdä liiketoimintaa jne. Hyvin tehty kartoitustyö tuo myyjälle arvokasta tietoa myös asiakkaan arvoista ja työn ulkopuolisesta elämästä, jonka avulla myyjä pystyy luomaan asiakkaaseen vahvan suhteen. (Vuorio 2013, 65-67.)

Kartoitusvaihetta tehdessä on tärkeää, että myyjä keskustelee asiakkaan kanssa avoimesti ja välttää johdattelusta asiakasta. Asiakkaan vastauksiin voi pyytää tarkennusta, mutta se tulee tehdä varovasti ja ohjaamalla asiakasta. Hyvä myyjä seuraa asiakkaan tekemistä, kehonkieltä ja eleitä. Näistä voi lukea asiakkaan mielipiteitä ja niiden mukaisesti käyttäytymällä asiakas kokee myyjän olevan kiinnostunut hänestä. Hyvä myyjä kuuntelee asiakasta puhumisen sijaan ja kirjaa tapaamisesta tarkat muistiinpanot. Asiakas arvostaa sitä, että hän saa puhua rauhassa keskeyttämättä ja että häneen kiinnitetään huomiota. (Vuorio 2013, 66-69.) Hyvä myyjä keskittyy asiakkaan kertomukseen ja varmistaa avainseikkoja tehdessään muistiinpanoja. Kattavat muistiinpanot antavat myyjälle mahdollisuuden palata tapaamishetkeen jälkikäteen esimerkiksi tarjousta valmistellessa.

Kartoituksen jälkeen on tarkoituksenmukaista perustella löydettyjä havaintoja. Perusteluvaihetta voidaan kutsua myös esittelyvaiheeksi. Tässä vaiheessa myyjä esittelee tarjoamansa tuotteen tai palvelun sekä sen ominaisuudet. Jos myyjä on tehnyt kunnollisen tarvekartoituksen ja kirjannut ylös asiakkaan vaatimukset, pystyy hän tässä vaiheessa hyödyntämään sieltä löydettyjä tarpeita perustellessaan hankinnan tarvetta. Rubanovichin ja Aallon (2007, 106–107) mukaan asiakasta ei kiinnosta erityisesti tuotteen ominaisuudet, vaan niiden tuottamat hyödyt. Tätä tarkastellessa voidaan todeta, ettei perinteistä ominaisuuksiin keskittyvää esittelyä kannata pitää. Rubanovich ja Aalto myös kyseenalaistavat hinnan merkitystä tässä vaiheessa. Vaikka se olisi kilpailijoita edullisempi, heidän näkemyksensä mukaan, sillä ei luoda asiakkaalle parempaa kuvaa tuotteesta.

Viimeisenä vaiheena tulee kaupan päätösvaihe, jossa ensimmäisen kaupan teko päättyy. Kaupan päätösvaiheessa sovitaan kaupasta, mutta oikeastaan kaupanteon prosessi ei saisi siihen kuitenkaan päättyä. Kun myyjä on saanut kaupan, hänelle avautuu usein uusia mahdollisuuksia kaupantekoon ja asiakassuhteen vahvistamiseen. Näistä tyypillisimpinä esimerkkeinä voidaan pitää tuotteen jälkimarkkinointiin liittyviä

huolto- ja ylläpitopalveluita sekä tuotteen laajennuksia. (Chitwood 1998, 203–204.) Oikein ja huolellisesti hoidetun kaupan myötä myyjällä on mahdollisuus avata itselleen jatkotoimituksia tai syventää asiakassuhdetta ostajan kanssa.

Myyjän tulee uskaltaa kysyä rohkeasti kauppaa, sillä onhan myyjän päätehtävä nimenomaan myydä tuote tai palvelu. Kaupan päättäminen ja asiakkaan ostopäätöksen saaminen on usein kaupanteon haastavin vaihe ja saattaa ajoittain viedä paljonkin aikaa. Tästä huolimatta myyjän tulee uskoa itseensä ja rohkeasti ehdottaa kaupantekemistä, jotta haluttuun lopputulokseen päästään. (Aalto & Rubanovitsch 2007, 121–122.)

Kaupan päättämiseksi myyjän tulee tuntea ja hallita myös myyntiprosessin aiemmat vaiheet. Tämän lisäksi hänen tulee sietää organisaation häntä kohtaan asettamat myyntipaineet, kuten myös itse itsellensä rakentamat odotukset kaupan syntymistä kohtaan. Päätösvaiheessa merkittäväksi nousevat myyjän tekemiset jo aiemmin myyntiprosessin aikana: kuinka myyjä on kuunnellut asiakasta, onko hän tietoinen asiakkaan ostohalusta ja siitä, mitä hän on ostamassa. Myyjällä tulee olla tietoa, miten ostoprosessi etenee asiakasyrityksessä ja ketkä tekevät ostopäätöksen. Lisäksi myyjän on pitänyt pystyä luomaan sellainen suhde asiakkaaseen, että se ei vaihda myyjää kaupan loppumetreillä toiseen. Jos edellä mainittuihin asioihin on kiinnitetty huomiota jo aiemmin kaupanteossa, on myyjällä mahdollisuus ohjata ja neuvoa asiakasta kaupan päätösvaiheessa, jolloin se luonnollisemmin päättyy kauppaan. (Alanen ym. 2005, 110.)

4 Tutkimuksen tulokset

5 Johtopäätökset

6 Pohdinta

Lähteet

Alanen, V., Mäkelä, T. & Sell, H. 2005. Myyntityön käsikirja. Jyväskylä:Gummerus.

Ang, L., & Buttle, F. A. 2002. ROI on CRM: a customer-journey approach. Kirjassa Peter J. Batt (Ed.), Proceedings of the Inaugural Meeting of the IMP Group in Asia. pp. 1-20. Peth: IMP Group.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2003. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 8. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Borg, S.W. & Young, L. 2014. Continuing the evolution of the selling process: A multi-level perspective. Industrial Marketing Management 43. 543–552. Viitattu 29.10.2017. <https://janet.finna.fi>, Business Search Elite.

Chitwood, R. 1996. Huipputason myyntitaito: Asiakaslähtöisen myyntityön 7 vaihetta. Helsinki: Rastor.

Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. 2007. Research methods in education. Lontoo: Croon Helm.

Eades, K. M. 2004. The new solution selling. The revolutionary sales process that is changing the way people sell. New York: McGraw-Hill.

Edelson, D. C. (2002). Design research: What we learn when we engage in design. Journal of Learning Science, 11, 105–121. Viitattu 19.11.2017. https://www.jstor.org/stable/1466722?seq=1#page_scan_tab_contents.

Eichentopf, T., Kleinaltenkamp, M. & van Stiphout, J. 2011. Modelling customer process activities in interactive value creation Journal of Service Management 22 No. 5. Viitattu 26.10.2017. <http://janet.finna.fi>, Emerald Insight.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2000 Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Gensler, S., Verhoef, P. & Böhm, M. 2012. Understanding consumers' multichannel choices across the different stages of the buying process. Marketing Letters; New York. 23, 4, 987-1003. Viitattu 29.10.2017. <https://janet.finna.fi>, ProQuest.

Henttonen, E. 2008. Kysymyksiä ja vastauksia laadullisesta tutkimuksesta. Viitattu 11.11.2017. <https://into.aalto.fi/download/attachments/3775231/Kysymyksia+ja+vastauksia+laadullisesta+tutkimuksesta.pdf>.

Hokkanen, S. & Strömberg, O. 2006. Laatuun johtaminen. Jyväskylä: Sho Business Development.

Hirsijärvi, S & Hurme, H. 2009. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsijärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13., uudistettu painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino.

Hutt, M. & Speh, T. 2010. Business Marketing Management. B2B. 10 th edition. Kanada: Cengage Learning.

Kaila, M ja Mäntyranta, T. 2007. Fokusryhmähaastattelu laadullisen tutkimuksen menetelmänä lääketieteessä. Duodecim.

Kairisto-Mertanen, L. 2003. Menestyvää myyjää etsimässä tutkimus autojen myyntityössä. Turku: Turun Kauppa korkeakoulun julkaisuja.

Kananen, J. 2008. Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 93.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 202.

Kotler, P. & Armstrong, G. 2010. Principles of Marketing. 13 th edition. New Jersey. Pearson Prentice Hall.

Laamanen, K. 2003. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona – ideasta käytäntöön. Neljäs painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino.

Laamanen, T & Tuominen, K. 2011. Prosessijohtamisen toimintamalli. Benchmarking Oy. CMP-kirjasarja. Turku: TS-Tulostus/digipaino.

Laine, P. 2009. Ostamisen ymmärtämistä- Myyntiprosessi. Espoo. Customer Centric Selling Finland. Viitattu 09.06.2017. <http://www.customercentriceurope.com/files/82601254392598Mistmyyntiprosessissaonkyse2009-10-01.pdf>.

Manderbacka, K. & Jylhä, M. 2000. Combining Quantative and Qualitative Research- a Case Stude from Survey Methodology. Yearbook of Population Research in Finland 36. 121-128. Viitattu 13.11.2017. <https://journal.fi/fypr/article/view/44950>.

Mattila, R. 2014. Myynnin tehostamisen 10 kulmakiveä Viitattu 09.06.2017. <Http://blogi.menestyvayritys.com/2014/10/myynnin-tehostamisen-10-kulmakivea.html>.

Martinsuo, M. & Blomqvist, M. 2010. Prosessien mallintaminen osana toiminnan kehittämistä. Tampere: Tampereen Teknillinen yliopisto.

Zeithaml, A., Bitner, M. & Gremler, D. 2009. Services Marketing - Integrating customer focus across the firm. New York: McGraw-Hill.

Ojasalo, J. & Ojasalo, K. 2010. B-to-b -palvelujen markkinointi. B2B. Helsinki: WSOYpro.

Parkkila, M., Välimäki, M. & Routasalo, P. 2000. Kuvaileva tutkimus. Teoksessa Tuomi, J. & Sarajärvi, A. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Rickhardson, A. 2010. Using customer journey maps to improve customer experience. Harvard Business Review.

Rubanovitsch Mika D. & Aalto Elina 2007. Myy enemmän, myy paremmin. Helsinki: WS Bookwell.

Roberts, J 2014. Mapping your customer journeys across touchpoints: Examples and techniques. Viitattu 20.3.2016. <http://www.mycustomer.com/experience/engagement/mapping-your-customer-journeys-across-touchpoints-examples-and-techniques>.

Rochim, W, M., 2006. Qualitative Measures. The Research Methods Knowledge Base, 2nd Edition. Viitattu 26.10.2017. <http://www.socialresearchmethods.net/kb/qual.php>.

Shannahan, R., Bush, A., Moncrief, W. & Shannahan, K. 2013. Making Sense Of The Customer's Role In The Personal Selling Process: A Theory Of Organizing And Sense-making Perspective. Journal of Personal Selling & Sales Management. Viitattu 29.10.2017. <http://janet.finna.fi>, EBSCO Information Service.

Shuttleworth, Martyn. 2008. Qualitative research design. Experiment Resources. Viitattu 10.6.2017. [Http://www.experiment-resources.com/qualitative-research-design.html](http://www.experiment-resources.com/qualitative-research-design.html).

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2004. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 1.-3. painos. Helsinki: Tammi.

Trkman, P., Mertens, W., Viaene, S. & Gemmel, P. 2015. From business process management to customer process management. Business Process Management Journal; Bradford, 21, 2. 250-266. Viitattu 29.10.2017. <https://janet.finna.fi>, ProQuest.

Vuorio, P. 2008. Myyntitaidon käsikirja – puhetaito ja tahtotila myyntityössä. Helsinki: Yrityskirjat.

Viio, P & Gröönroos, C. 2016. How buyer–seller relationship orientation affects adaptation of sales processes to the buying process. Industrial Marketing Management 37–46. Viitattu 27.10.2017. <https://janet.finna.fi>, Science Direct.

Ylikoski, T. 1999. Unohtuiko asiakas. Ayy-Palvelu.

Liitteet

Liite 1. Toimeksiantajayrityksen esittely

Salattu 20.11.2017 saakka.

Liite 2. Teemahaastattelurunko

Haastattelurunko työntekijöille

Tausta

- Millainen koulutuksellinen tausta sinulla on?
- Kerrotko omasta työhistoriasta?
- Millainen suhde sinulla on myyntityöhön?

Myyntityö

- Millaisessa toimessa toimit?
- Kuinka myyntityö koskettaa sinua päivittäisessä työelämässä?
- Miten koet myynnin ja sen vaikutuksen työhösi?

Prosessit

- Mitä ajatuksia termi myyntiprosessi herättää sinussa?
- Kuinka kuvailisit myyntiprosessia yleisesti tai nykyisessä työssäsi?
- Onko mielestäsi myyntiprosesseja olemassa useanlaisia ja jos on kuinka ne eroavat?
- Ketä/keitä varten myyntiprosessi on olemassa ja mihin sen tulisi johtaa.
- Tunnetko termin ostoprosessi?
- Miten näet ostoprosessin ja myyntiprosessin roolit?

Tilanne

- Noudatatko tällä hetkellä jotain prosessia, jos kyllä niin mitä?
- Kuvaile omaa prosessiasi
- Miten teillä tämä prosessi on suunniteltu (yksin/yhdessä)?

- Mihin tarkoitukseen käytät prosessia?

Haastattelurunko asiakkaille:

Tausta

- Millainen koulutuksellinen tausta sinulla on?
- Kerrotko omasta työhistoriasta?
- Millainen suhde sinulla on myyntityöhön?

Ostaminen

- Miten ostaminen liittyy sinuun/työhösi?
- Kuinka koet ostamisen olevan osan työtäsi?
- Millaisia kokemuksia sinulla on ostamisesta?

Prosessit

- Tunnetko termin ostoprosessi?
- Mikä mielestäsi ostoprosessi?
- Noudatko ostotyössäsi ennalta määritettyä prosessia?
- Miten tämä prosessi on muodostettu? Yksin/yhdessä?
- Miten prosessia hyödynnät työssäsi ja kuinka se on sinua auttanut?

Liite 3. Myyntihenkilöstön haasteet

Salattu 20.11.2027 saakka

Liite 4. Asiakkaiden rooli

Salattu 20.11.2027 saakka

Liite 5. Johtopäätökset

Salattu 20.11.2027 saakka

Liite 6. Pohdinta

Salattu 20.11.2027 saakka

